

職員人材育成基本方針

平成22年9月

鳥取県西部広域行政管理組合

目 次

1	基本方針策定の必要性和目的	1
2	求められる職員像と能力	2
	（1）求められる職員像	
	（2）求められる能力、取組み姿勢	
	（3）階層別に要求される能力	
3	鳥取県西部広域行政管理組合における人材育成の取組み	5
	（1）人事管理	5
	① 人材の確保	
	② 計画的なジョブローテーション（人事異動）の確立	
	③ 女性職員の登用	
	④ 技術職員の弾力的配置	
	⑤ 専門スタッフ職員の育成	
	⑥ 評価制度の充実	
	⑦ 研修・自己啓発実績と連携した人事管理	
	⑧ 昇任管理	
	（2）職員研修	7
	① 職場研修	
	② 職場外研修	
	（ア）階層別研修の充実	
	（イ）能力開発研修の充実	
	（ウ）接遇意識・能力向上のための研修の充実	
	（エ）人権問題研修の充実	
	（オ）外部研修機関等への派遣研修の充実	
	（カ）メンタルヘルス研修の充実	
	（キ）派遣研修の充実	
	③ 自己啓発	
	（3）職場の環境づくり	10
	① 研修日程等の周知	
	② 職場内ミーティングの推進	
	③ 健康管理対策の推進	
4	おわりに	11
	（1）管理監督者の役割	
	（2）職員の役割	

1 基本方針策定の必要性と目的

鳥取県西部広域行政管理組合は、昭和47年6月に鳥取県西部圏域の一体的な発展を推進するため設立されて以来、翌昭和48年には不燃物処理業務の開始、昭和51年には消防業務の開始、平成16年には米子市ほか9か町村衛生施設組合との組織統合による、し尿処理業務の継承など、今日まで当圏域の住民生活の「安心・安全」に寄与してきました。

しかしながら、近年の地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢社会の到来、環境問題の顕在化、高度情報化の進展、経済の低成長、住民ニーズの多様化、さらには、市町村合併という地方自治の大きな潮流の中、当圏域の状況も大きく変化しています。

このような状況を踏まえ、構成市町村の事務を共同処理する本組合においても、構成市町村と同様、限られた人的資源の中で最大の行政サービスを目指すべく、職員一人ひとりが目的意識を明確にして、その任務を遂行するとともに、組織として職員の能力を最大限に発揮させることが必要不可欠です。

そこで、本組合では、職員の能力開発を総合的・計画的に推進するための基本的事項を明確にし、能力開発に関する諸施策実施の基準とするため、「鳥取県西部広域行政管理組合職員人材育成基本方針」を策定するものです。

平成22年9月

鳥取県西部広域行政管理組合

管理者 米子市長 野坂 康夫

2 求められる職員像と能力

(1) 求められる職員像

社会情勢の変化や多様化する住民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、自主的・自立的な行政運営を推進していくため、次のような職員像が求められます。

- ・住民感覚とコスト意識を持ち、広い視野から職務に取り組む職員
- ・チャレンジ精神を持ち、何事にも積極的に取り組む職員
- ・優れた人権意識と倫理観を持ち、住民から信頼される職員

(2) 求められる能力、取組み姿勢

住民の信頼を得て行政運営を進めていくためには、職員には、次のような能力、姿勢が求められます。

①求められる能力

区 分		定 義
管 理 能 力	マネジメント能力	部下の適性や能力を掌握し、士気の高揚・維持に努めるとともに、組織をまとめ目標達成に導く能力
	人材育成能力	部下の個性に合わせて指導、育成し、その資質を向上させる能力
政 策 実 施 能 力	企画力・計画力	課題解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立て実行する能力
	目標管理能力	担当業務についての目標を設定し、計画を立て、計画に基づき実行し、その結果を評価して、次の段階の業務に生かす能力
業 務 遂 行 能 力	知識、技術	・業務に必要な専門的知識、技術を持ち、業務を正確かつ迅速に処理できる能力 ・IT活用能力 ・法務能力
	情報収集・活用力	業務に必要な情報を収集、分析・活用する能力
	課題発見能力	取り組むべき課題を発見する能力
	自己管理能力	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で業務を遂行する能力
	理解力・判断力	状況を把握し、適切に対応する能力
	職場内協調力	上司、同僚、部下と協力し合って業務を円滑に遂行する能力
対 人 能 力	折衝説明能力 調整する能力	立場や意見の異なる相手に対して自分の考えや意図を分かりやすく伝え、説得し、納得させる能力
	住民対応力	住民に対して誠実に対応し、説明できる能力

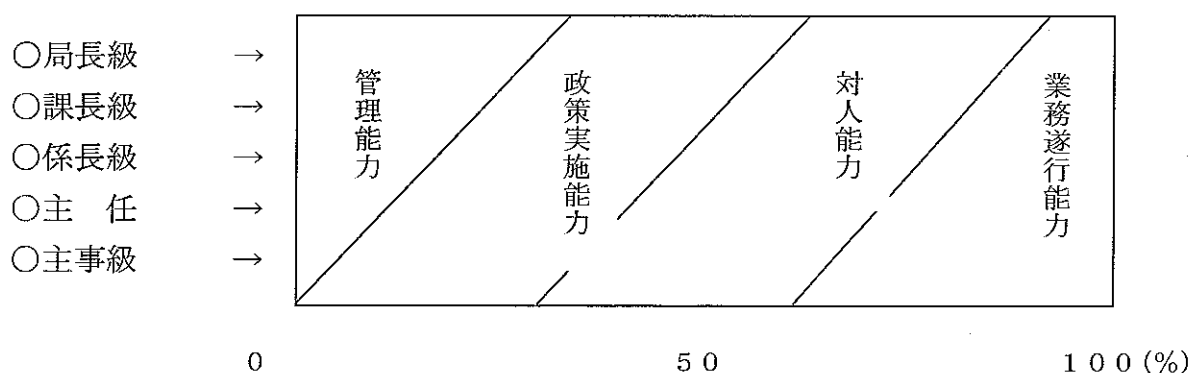
②取り組み姿勢

区 分	定 義
倫理観	公務員としての高い倫理観と使命感を保持し、公平公正な職務執行に心がける姿勢
人権意識	自らが人権意識の高揚に努め、率先して問題解決に努める姿勢
コスト意識	最少の費用で最大の効果を得るため、より迅速で効果的、効率的な行政運営を推進しようとする姿勢
業務改善意識	所管業務に対する問題意識を常に持ち、業務効率向上のための方策を考え、積極的に提案、実行しようとする姿勢
住民本位の視点	住民の立場に立って、そのニーズの把握や行政上の問題を発見し、課題を解決していこうとする姿勢
協働性	住民への情報の公開と説明責任を自覚し、住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする姿勢
チャレンジ性	新しい課題、困難な課題に積極的に取り組もうとする姿勢、また、前例にとらわれず柔軟な発想・工夫により、新たな解決方法を探り出し、課題を解決していこうとする姿勢
協調性	他の職員との協力により業務を円滑に遂行しようとする姿勢
柔軟性	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする姿勢

(3) 階層別に要求される能力

階 層	要求される主な能力
局長級	長期的展望に立った政策判断を行い、進むべき方向性を打ち出し、行政運営に当たるとともに、組合行政全般に対する政策評価と政策論議ができる能力
次長・課長級	課員の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、組織目標を達成するため、総合的な価値判断に基づき、課としての目標・方針を決定し、業務を効果的に遂行することができる能力
課長補佐・係長級	担当業務に精通し、常に問題意識をもって改善方法を考えながら業務を遂行するとともに、業務に関する他部門との調整を適切に行うことができ、さらに計画的に業務の進行管理を行い、係内の組織管理ができる能力
主任	高度な専門知識で業務を正確に遂行でき、後輩への実務指導を通して、係の業務の円滑で効率的に推進することができる能力
主事級	組織の一員として、与えられた担当業務を、正確かつ迅速に処理し、また、問題意識をもって業務にあたり、問題解決に向け積極的に取り組むことができる能力

階層別に要求される能力の割合



3 本組合における人材育成の取組み

人材育成のために最も重要なポイントは、自己啓発をいかに促すのかという点です。自らが能力開発意欲を持たなければ、何度研修の機会を与えられても成果は上がるものではありません。当組合に求められる人材を育成していくためには、個々の職員が新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出す仕組みが最も重要です。

職員は、組織の中で様々な業務や職場を体験し、日々の課題解決に向けての取組みを重ねることにより成長していきます。人材を育成するためには、体系的に実施される集合研修により能力開発を進めることも重要ですが、人事異動、昇任、評価などを通じた意欲と能力を引き出す人事管理、日々の業務を遂行する中で職員の個性に応じて意欲を高める職場研修、職員の自己啓発の意欲を醸成するための職場の環境づくりなどの各分野にわたり取り組むことで相乗効果が発揮されます。

当組合では、「人事管理」、「職員研修」、「職場の環境づくり」を人材育成の3本の柱とし、相互に連携した総合的・計画的な取組みを進めます。

(1) 人事管理

人事管理は、採用、異動、昇任等を通じて職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に生かすことを一つの目的としています。今後、「能力開発」、「意欲向上」など、人材育成に配慮した総合的な人事管理を行います。

① 人材の確保

多様化する住民ニーズに対応するための基礎的・専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保するため、公平・公正性を保ちながら、男女を問わず意欲と能力のある人材の採用に努めます。

② 計画的なジョブローテーション（職務の異動）の確立

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面でも重要な役割を担っています。管理部門、事業部門など多様な異なる分野の業務を経験することにより、幅広い知識と経験を身に付ける必要があります。また、組織として最大の効果を上げるためには、職員の適性を把握し、適材適所の配置に努める必要があります。そこで、計画的なジョブローテーションの確立に努めます。

③ 女性職員の登用

行政サービスの一層の向上を図るためには、男女を問わず意欲と能力のある

職員を積極的に登用していくことが重要です。社会経済情勢の変化に伴い行政需要がますます多様化していく中で、あらゆる分野への男女共同参画が期待されます。

女性職員の意見や能力をより一層政策形成に生かすため、女性職員の職域の拡大や管理監督者への積極的登用に努めます。

④ 技術職員の弾力的配置

事務局の技術職員については、業務の専門性にかんがみ、配置職場が限られるなど、同一職場及び同一の職種に長期にわたって在職するケースが多くなっています。

しかし、行政需要が多様化する中で行政サービスの一層の向上を図っていくためには、多様な経験に基づく幅広い知識と柔軟な発想が必要となることから、専門技術業務以外の関連する部署への弾力的配置を推進します。

⑤ 専門スタッフ職員の育成

住民ニーズの多様化、業務の高度化に伴い、より専門的な知識や技術を持ったエキスパート職員も求められるようになります。住民サービスの観点から、その必要性が特に高いと認められる分野については、専門部署等の設置とともに、専門スタッフ職員の育成についても検討します。

⑥ 評価制度の充実

人材育成型の人事管理を推進していくためには、職員一人ひとりの能力、実績を公正かつ客観的に評価して人事配置や処遇に反映させるとともに、所属長が職員の適性を把握し、的確なアドバイスを与え、職員の意欲の増進を図っていく必要があります。

本組合においても、平成22年度から事務局においては、管理監督者（係長級以上の職員）を対象とし、また、消防局においては、管理職職員（課長級以上の職員）を対象とした人事評価制度を試行導入し、自己評定、評定者評定、上司による面談を通じて職員の適性の把握と能力開発の助言を行うとともに、人事評価の納得性を高めます。

⑦ 研修・自己啓発実績と連携した人事管理

職員の意欲と能力を把握し、それを仕事に活かすため、自己啓発による資格取得等の能力開発実績、研修履歴、能力開発履歴と連携した人事管理を行います。

⑧ 昇任管理

より上位の職に昇任し、より困難な職務を担当することも、職員にとって能力開発の重要な機会となります。特に管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚、自己啓発の推進、主体性の発揮の観点からも、意欲と能力の高い職員を登用する仕組みについて検討します。

(2) 職員研修

現状において、研修担当課が実施する研修である「職場外研修」については、職員に定着していますが、職場内における「職場研修」と「自己啓発」は、あまり意識されておらず、実施も十分であるとはいえません。

しかし、職員が成長する機会の多くは、実際の職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にあり、また、職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためには自己啓発の意欲は欠かすことができません。

今までの研修担当課が実施してきた研修（職場外研修）は、研修内容も採用年次等によって全員一律の内容で実施することが一般的でした。

しかし、職員一人ひとりには、個性があり、伸ばすべき能力や必要とする能力にも個人によって異なるということを認識した上で、職員一人ひとりの持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度を検討する必要があります。

そこで、今後の研修制度は、新しい人事管理と連携することはもちろん、「研修の三本柱」である「職場研修」、「職場外研修」、「自己啓発」のそれぞれの特徴を活かしながら人材育成を図っていきます。

① 職場研修

職員は、日常の職場での実践を通じて能力を伸ばします。職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成や個々の能力開発においては、極めて有効な手段です。

その実施に当たっては、職場研修マニュアルを有効活用し、職員への個別指導、職場内でのミーティングなどを通じ、職員一人ひとりの個性を尊重するとともに、職員一人ひとりの持てる能力を最大限に伸ばしていきます。

【主な施策】

- ・ 職場研修マニュアルの有効活用
- ・ 業務マニュアルの作成

② 職場外研修

職場外研修とは、研修担当課が実施する研修や広い意味では外部研修機関（鳥取県人材開発研修センター、市町村アカデミー、消防大学校、消防学校、救急救命研修所等）への派遣研修であり、人材育成の手段として最も一般的に行わ

れています。

職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他公共団体職員などの環境の異なる職員との受講により意識の高揚を図ることができるなどの効果が期待できます。

今後も、職場外研修においては、時代の変化に対応した研修や住民の要求に応じた能力開発のできる研修を実施するよう内容を見直し、多様な研修科目の中から研修の機会を選べるよう研修制度の充実に努めます。

(ア) 職員の階層別研修の充実

新規採用職員、採用3年目研修、採用5年目研修、中堅職員（概ね採用10～15年目を対象）、新任係長、新任課長補佐、新任課長に研修を実施し、その職責に応じた能力や知識を身に付けさせると同時に、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出すための一助とします。

特に、管理監督者（係長級以上の職員）には部下に対する指導力や経営管理（マネジメント）能力が要求され、さらには、変化の激しい現代においては、行政運営を執り行う管理者として経営センスなどの能力も要求されるため、管理監督者に対する研修については、一層の充実に図ります。

【主な施策】

- ・階層別職員研修の充実
- ・管理監督者研修の充実
- ・人事評価に関する研修の実施

(イ) 能力開発研修の充実

能力開発の基本は自己啓発・自己学習であり、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。

このことから、現在の公募による受講方法をより充実させ、より多くの研修科目から受講科目を選択できる制度にします。

【主な施策】

- ・受講科目の充実
- ・時代の変化や行政需要に合った研修科目の選択
- ・年間研修予定の提示

(ウ) 接遇意識・能力向上のための研修の充実

「行政は最大のサービス産業である」という視点に立ち返り、住民満足度向上のために、職員が守るべきルールを明らかにするとともに、接遇意識・能力の向上を図ります。

【主な施策】

- ・ 接遇研修の充実

(エ) 人権問題研修の充実

行政職員には、基本的人権についての知識の習得とあらゆる人権問題についての理解を深めることにより、自らの人権意識を高め、人権の視点に立った職務の遂行と、人権問題の解決に向け地域における推進的役割を担うことが求められています。

このため、人権研修については、米子市が開催する研修に参加するほか、その他各種人権研修にも積極的に参加し、職員の職務内容と職責に応じた幅広い人権意識の向上を図ります。

【主な施策】

- ・ 各種人権問題研修への参加

(オ) 外部研修機関等への派遣研修の充実

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、ある業務に特化した派遣研修は有効な手段です。

実務能力の向上を図るためのより高度な実務研修を実施するため、全国市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村職員国際文化研修所が行う実務研修、消防大学校等に職員を派遣し、専門的な業務に精通した職員の育成を図ります。

【主な施策】

- ・ 専門研修機関への派遣研修の充実

(カ) メンタルヘルス研修等の充実

職場環境の変化及び業務の複雑化・高度化、現代社会が抱えるストレスなどの要因等から、職員のメンタルヘルスの必要性は一層高まっており、管理監督者はもとより、職員一人ひとりに対する意識の喚起に努めます。

【主な施策】

- ・ 一般職員のメンタルヘルス研修
- ・ 管理監督者のメンタルヘルス研修
- ・ 惨事ストレス研修

(キ) 派遣研修の充実

人材を中長期的な視点で育成していくために、幅広い視野や豊富な知識・経験を養うこと及び他団体での経験を通じ、柔軟な発想力を身につけてもらうことなどを目的として、総務省、鳥取県、構成市町村との人事交流を実施します。

【主な施策】

- ・総務省、鳥取県への派遣研修（消防局）
- ・構成市町村との職員の相互派遣（事務局）

③ 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためにも職員個々の自己啓発意識は非常に重要であり、能力開発には欠かすことができません。さらに組織力アップという観点からも職員個々に対する支援は必要であるため、積極的に奨励・支援を行っていきます。

通信教育、放送大学等の受講情報や職務に関連があると認められる講演、講座等の情報提供を行い、職場外研修や職場研修とより有機的に連携させ、組織全体の学習環境づくりを図るよう随時見直しながら拡充していきます。

【主な施策】

- ・通信教育講座の奨励

(3) 職場の環境づくり

職場の体質や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼすものであり、職場でのコミュニケーションを通じた風通しの良い職場の雰囲気づくりが大切です。

組織の中に、住民本位の視点で改革を目指したり、若手職員を育てたりする文化、職場環境をつくり、職員一人ひとりが地域の自立を推進し、住民本位の行政を目指して行政の質を向上させるため困難な課題に挑戦していく職場環境づくりを進めていきます。

① 職員研修実施計画の策定

毎年度、職員研修実施計画を策定し、研修の年間日程や研修内容の事前周知を行い、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを推進します。

② 職場内ミーティングの推進

課題認識を伝達し、また、各課で抱える諸問題を解決していくために、職場内におけるミーティングを推進します。

③ 健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化、現代社会が抱えるストレスなどの要因により、職員に対するメンタルヘルスの重要性は一層高まっています。メンタルヘルス研修の充実のほか、職場内健康診断における職員一人ひとりに対するきめ細かい対応や時間外勤務の縮減といったこと等も含め、総合的な健康づくりを推進します。

4 おわりに

人材育成は、人事・研修担当部門のみで行うものではなく、職員全体で取り組んでいくものです。

このような観点から、それぞれが果たすべき役割は、次のとおりです。

(1) 管理監督者の役割

人材育成を推進する上で、管理監督者の果たす役割は大変重要です。管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応じた指導を行う立場にあり、職場研修や職場の学習的環境づくり等、様々な場面で人材育成の役割を担っています。

今後、管理監督者が人材育成を重要な職務として自覚するとともに、自ら職員の先頭に立って、改革改善、自己啓発に積極的に取り組んでいかなければなりません。

(2) 職員の役割

人材育成の取り組みには、まず職員一人ひとりの主体的な取り組みが重要です。公務員として職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは、当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めるとともに周囲の職員にも刺激を与えるような役割が求められます。

今後、職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」です。今までの仕事を地道にこなしていくだけでなく、新しい課題に果敢にチャレンジしていくバランスの取れた職員となることが望まれます。そして、住民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」に変えていかなければなりません。そのため「鳥取県西部広域行政管理組合職員人材育成基本方針」に基づく取り組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

なお、この方針は人材育成の方向を示すものですが、社会情勢の変化、公務員制度改革等の状況を見据えつつ、住民ニーズに適切に対応するため適宜見直しを行い、内容の充実を図ります。

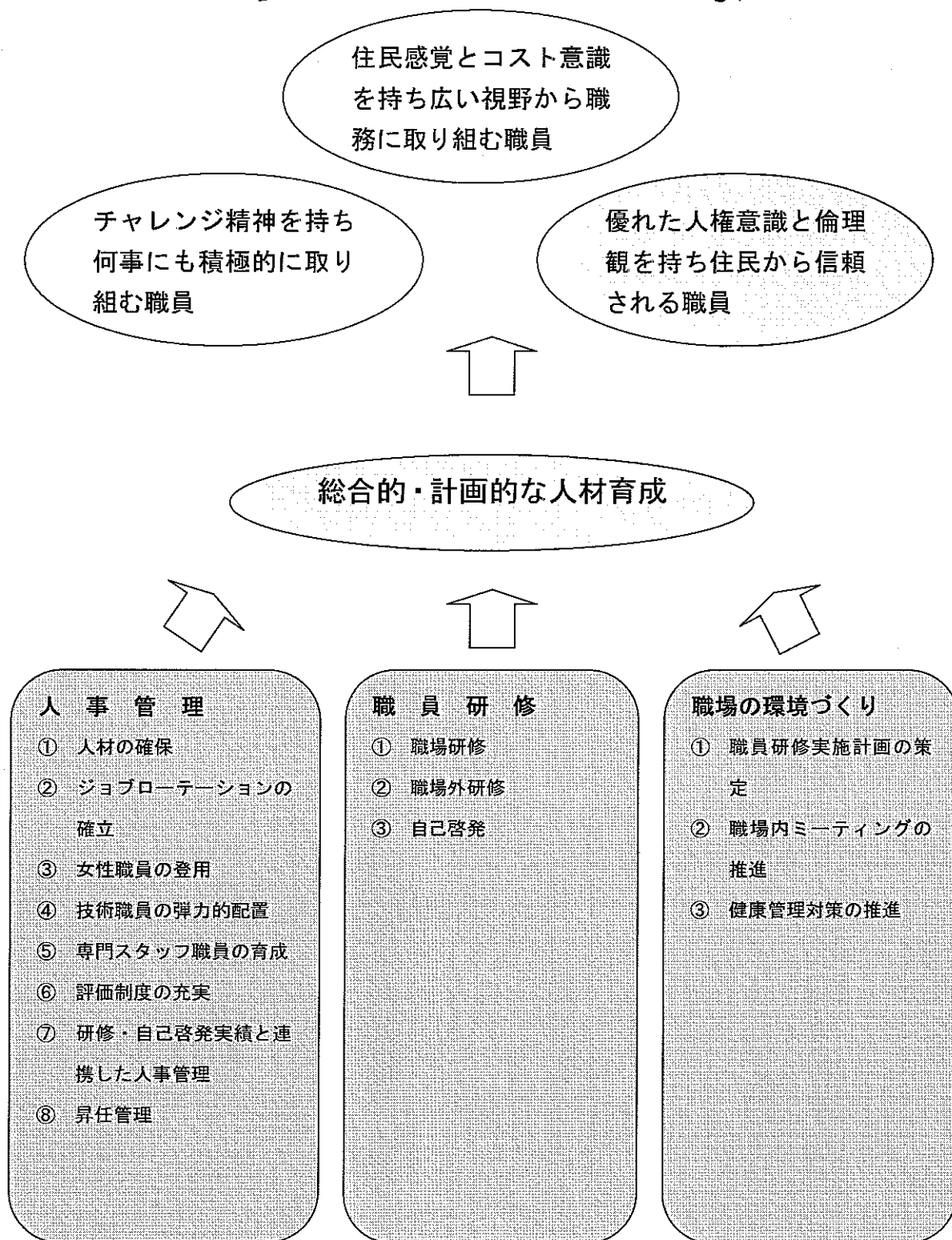
(本文中で使用されている用語の定義解説)

管 理 職 : 課長級以上の職員

管理監督者 : 係長級以上の職員

所 属 長 : 各所属の長(課長、署長、室長)

求められる職員像



鳥取県西部広域行政管理組合職員人材育成基本方針策定委員名簿

委員長	事務局長	谷 上 道 夫
委員	消防局長	桑 名 強
委員	事務局総務課長	足 立 信 二
委員	事務局環境資源課長	末 吉 孝 博
委員	事務局施設課長	斉 木 豊 司
委員	消防局総務課長	亀 尾 崇
委員	消防局警防課長	加 藤 雅 夫
委員	消防局予防課長	船 越 聡